

バーナードにおける意志決定の理論

稲 別 正 晴

目 次

1. はしがき
2. バーナード組織論の特徴
3. バーナードの意志決定の理論
4. サイモンの意志決定の理論との比較
5. 戦略的意志決定の理論
6. 結 び

1. は し が き

C. I. バーナードの組織の理論が管理組織に対して、はじめて体系的な科学的分析を試みたものであることは、今日では多くの人々によって認められているところであり、それを受けついた H. A. サイモンらによって多くの理論的展開がなされている。しかし、バーナードの理論はアメリカにおいてさえも、比較的最近まで、サイモンら少数の人々を除いては十分に理解されていたとは云えないのであり、このことはわが国においてもそうである。とくに、バーナードの組織の理論が意志決定を基本的概念として把え、組織の本質を調整と意志決定の過程とみなしている点については必ずしも十分理解されてきたとはいえない¹⁾。

今日ようやく大きな影響を与えはじめたバーナード、サイモンの現代組織論を理解し、その理論的展開をはかるためには、バーナードの理論の本質を明確にすることが必要である。これが本稿の課題である。このために、

われわれは先ず、バーナードの組織論の特徴にかんたんにふれ、つぎにバーナーの組織論が意志決定の理論としていかなる特徴をもつかを示す。さらに、この点にかんして、サイモンの意志決定の理論との比較によってより明確にする。最後に、戦略的意志決定の理論についてかんたんにのべ、組織論の展開の方向を示す。

いうまでもないことであるが、本稿はバーナードの組織論それ自体についての包括的な検討を試みるものでは決してない。われわれの本稿における課題はバーナードの理論の本質を明確にし、それによって組織論の展開の方向を明らかにせんとするひとつの試みにすぎないのである。

- 1) 最近、古部都美教授によって、「近代管理学の展開」(有斐閣、昭41年)において、はじめて、バーナード、サイモンの現代組織についての、すぐれた、包括的な批判、検討がなされた。教授の立場は基本的にはわれわれのそれと同じであり、多くの有益な示唆を得たことを記しておく。

2. バーナード組織論¹⁾の特徴

バーナード (C. I. Barnard) は管理者(経営者)が、何をしなければならぬのか、どのように行動するのか、何故そのように行動するのか、ということをも明かにせんとしたのであるが、彼はそこにおいて、管理者が活動するところの組織それ自体の本質を明かにすることを必要としたのである²⁾。このような組織の本質を明かにしようとするバーナードの立場は、必然的に、組織についての理解を妨げている次の2つの要因を克服することを必要とするのであり、そして彼の分析の方法はここから明かにされるのである。この点について、バーナードは以下のようにいっている³⁾。

バーナードはまず、権限 authority の起源と本質にかんする法律万能主義 legalism 的な思想が、組織の本質の理解を妨げてきたことを明かにする。この考え方は、国家こそ社会の公式組織の源泉であり基礎であると考えたことであり、したがって、権限は、国家と国家の法律に基礎をおくと

するものである。このような考え方は、たとえば企業組織における権限というものを私有財産制度にもとづくものであり、所有と非所有という法的関係に基づくものであるとする考え方である。この法律万能主義が権限の本領を、したがって組織の本質についての理解を妨げてきたのである。

次に、バーナードによれば、組織についての理解を妨げてきたもう1つの大きい要因は、人間行動にかんする経済的合理主義の思想である。アダム・スミス以来、人間の社会的行動のうちの経済的側面のみが強調されてきて、人間は経済的動機のみにもとづいて、合理的な行動をなすものと解釈されてきた。すなわち、人間は経済人 *economic man* であると考えられてきたのであり、そこには、人間の複雑な動機とか、社会的行動の感情的・生理的過程や知的過程についての考慮は、不十分にしかなされてこなかったのである。

バーナードは、このような2つの誤った思想を排除することによってこそ、はじめて組織及びそこにおける人間行動を明かにすることが出来ると考えたのである。バーナードは、法律万能主義を排除することによって、組織の中心を上下の権限関係にではなく、人間の側に求めるのであり、組織的活動を、一定の目的を達成するために、環境の制約を克服せんとする人間の社会的行動として把握するのである。そして、そこにおける人間は、選択や意志決定の自由をもった個人である。また、個人は経済的合理主義を貫こうとする経済人ではなくて、経済的動機とともに非経済的動機や関心をもった個性ある全体としての人間である。すなわち、それは「過去及び現在の物的、生物的、社会的諸要素である無数の力や物を具体しているところの、単一の、独特の、独立し、孤立した全体 *whole thing* として」⁴⁾ の個人である。しかし、他面において、組織における個人は組織化された個人であり、非個人的であり、社会化されたものとして機能しているのである。このように、組織における個人は2つの側面において捉えられるのであるが、組織における人間行動は勿論個人の社会的側面として理解されな

なければならない。このように、バーナードにおいては、意志決定の自由をもった個人によって果される組織における社会的行動が問題とされるのである。したがって、組織の理論においては、個人の個人的、主観的行動ではなく、個人の組織的、社会的、客観的行動が問題とされなければならないのである⁵⁾。

バーナードは、このような2つの障害物の克服の上に立って、種々のフォーマル組織の存続と成長の過程を明らかならしめるために、基本的概念として「協働システム」cooperative system の概念を採用する。協働システムは個人の生物的能力と環境との間の制約を克服する手段として成立するものであり、それは「少くとも1つの明確な目的のために、2人またはそれ以上の人々が協働することによって特定の体系的関係におかれているところの物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である」⁶⁾。協働システムにおいては、一定の目的のために2人以上の人々が協働することによって、物的、生物的システムばかりでなく、組織と他の組織との間の関係を表わす社会的システムや協働に参加する個人の間に、また、個人と集団との間に結ばれる関係を表わす個人的システムも含まれるのである。バーナードは、組織の本質を理解するために、一層の抽象化を行い、この協働システム概念から、物的、生物的、社会的、個人的システムを捨象し、協働システムにおけるもっとも本質的なものとして、調整された人間の組織的行動のシステムを組織として把握するのである。かくして、バーナードによれば、「組織とは2人またはそれ以上の人々の意識的に調整された諸活動ないし諸力の体系」⁷⁾ a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons. であると定義されるのである。もちろん、この人間行動のシステムとしての組織は、物的、生物的、社会的、個人的システムと相互作用の関係にあることはいうまでもないことであるが、バーナードは、協働システムのいわば中核として組織の概念を把握しているのであり、組織は協働の見地から協働システムに価値を与

えそれを支配するところのものである。かくして、バーナードにおいては、協働システムの概念から抽象された組織がもっとも基本的な概念として、分析の対象とされるのである。この人間行動のシステムとしての組織の本質についての理解こそが、管理過程を正しく理解することを可能ならしめるのである⁸⁾。

- 1) バーナードの理論は次の2つの著書にのべられている。The Functions of the Executive, 1938, Organization and Management 1948 (これは論文集である) しかし、バーナードの組織論の本質的な部分はすべて前者にのべられており、われわれも、専ら前者により検討することとする。
- 2) この点については日本語版への序文を参照のこと。田杉競監訳「経営者の役割」(ダイヤモンド社, 昭39) p. 5~8.
- 3) この点については C.I. Barnard, The Functions of the Executive. Preface を参照のこと。
- 4) Barnard, op. cit. p. 12.
- 5) この点については Barnard. op. cit. p. 16~17. 参照のこと。
- 6) Barnard, op. cit. p. 65.
- 7) Barnard, op. cit. p. 73.
- 8) 組織を協働システムとして捉える、バーナードの方法は、組織を人間の社会的行動の関係とみる行動科学論の立場であるが、われわれは本稿の課題に限定するために、ここではバーナードの方法論についての批判は行わない。バーナードの方法論についての批判には例えば次のものがある。権泰吉「バーナード組織理論批判」経営論集, 12巻3号。

3. バーナードの意志決定の理論

バーナードは組織の本質を意志決定と調整の過程であるとしている。バーナードによれば、公式組織の性格は、物的、生物的、社会的要因によって決定されるのであり「これらの要因を理解し、これらの要因への適応過程を理解することが公式組織の研究の中心的方法」¹⁾であり「組織における適応の本質的過程は意志決定であり、それによって、状況の物的、生物的、社会的要因が意志行為によって特定の組合せのために選択されるのである」²⁾。このようにバーナードは、組織の本質を意志決定の過程に求めるのであり、この点こそ従来の管理論との決定的な差異であり、すぐれた理

論的發展である。

バーナードの意志決定の理論の基本的性格は、変化する環境への適応の過程を明らかにせんとするものである。バーナードが、組織を目的と環境³⁾との間の制約を克服する手段としての協働システムとして扱っていることは既に前節でみたとおりであるが、そこにおいては、協働システムは変化する環境に適応してその目的を達成してゆくものとされている。バーナードによれば、「組織の存続はたえず変動する物的、生物的、社会的素材、要因、諸力の環境の中での、組織に内的過程の再調整を必要とするところの複雑な性格の均衡の維持に依存しているのである」⁴⁾。ひとたび成立した協働は、それが安定的であるためには「環境の諸条件が協働行為にかんする環境の制約をたえず変更しづける」⁵⁾がために、継続的再調整を必要とするのであり、しかも協働システムの調整は個人の生理的調整とは異なり、「種々のタイプの組織的活動の均衡を保たしめる調整である」⁶⁾。また、この調整力それ自身も1つの制約要因である。したがって、環境への適応のために協働システムにおいては、「協働を維持するための活動の専門化された局面としての、調整の過程および専門的な機関が発展してくるのである」⁷⁾。さらに、協働システムの不安定性は、環境の変化と協働システム内の調整の不確実性からだけでなく、可能性の変化に伴う、行為の目的の性格が変更することからも生ずるのである。すなわち、「新しい制約が1つ1つ克服されるにつれて、新しい目的があらわれ、古い目的が放棄されるのである」⁸⁾。

このように、バーナードにおいては、意志決定の理論は協働システムの環境への適応の理論として理解されているのであり、これは後にのべる戦略的意志決定の理論においてより具体的にのべられている。ところで、バーナードは組織における意志決定を特定の層にかぎるのではなく、組織の本質的過程としてみているのであって次のようにのべている。「特定の決定の相対的重要性の見地からすれば、管理者 executives の決定にまず注意

を向けねばならないのは当然である。しかし、総体的重要性の見地からは主要な関心を要するのは管理者の決定ではなく、組織の非管理者の決定である。まさにこの理由によって多くの管理的決定が必要なのである。なぜなら、管理的決定は、あれこれの中から適切な決定を含む正しい行為を促進するのに関連しているからである⁹⁾。このように、組織における意志決定の重要性は基本的なものであるが、もちろん決定の性格は各々の層によって変らねばならない。最高経営層においては「手段にかんする決定は二次的であり、むしろ一般的で、とくに人員にかんしており、組織自体の発展と保護に関するものであって、追求されるべき目的にかんする決定が一般に主要な注意を必要とする」¹⁰⁾であり、中間層においては、「広い目的をより特殊的な目的に分割することと、行為の経済的問題も含めた技術的問題が顕著となる」¹¹⁾。最後に下部層においては、「行為であるかぎり、決定は技術的に正しい行動に関係するのが特徴的である」¹²⁾。

われわれは、バーナードの意志決定の理論が、変化する環境への適応の理論としての性格をもつことは、いまみた如くであるが、以下においてわれわれは、バーナードの意志決定の理論がどのような特徴をもつかみることにしてしよう¹³⁾。

バーナードの意志決定の理論の特徴の第1は、バーナードが意志決定の原理として戦略的意志決定の概念を明らかにしていることである。バーナードにおいては、協働システムは、目的と環境との間の制約を克服する手段として把えられていることは既にのべたところであるが、この目的達成のための環境への適応過程の本質は意志決定である。そして、「組織の本質は目的に対する手段を慎重に採用することである」¹⁴⁾。バーナードにおける戦略的意志決定の原理は、組織目的にかんする客観的側面¹⁵⁾における決定の技術であるところの、機会選択の理論 *theory of opportunism* として展開される。「決定の過程は実際には多くは直観的であって意識的ではないとしても、この客観的分野にかんするかぎり本質的に分析の過程である。

現状の分析はある程度直観的に目的をきめることでもあるが、それはまたその目的にかんしてどんな状況が重要であるかを発見する過程でもある。すなわち、いかなる出来事、対象、状態が目的の達成を助け、また妨げるのであろうかと」¹⁶⁾。

環境に対して目的を樹立する過程が始まるならば、環境の分析が行われるのであり、そこにおいてなんらかの決定がなされざるをえない（もちろん決定をしないという消極的決定をも含めて）。ここにおいて決定に必要な分析とは「戦略的要因」¹⁷⁾ *strategic elements* を求めることにほかならない。この戦略的要因とは「正しい方式で、正しい場所と時間にその要因を統制すれば、目的を満たすような新しい体系ないし一連の条件を確立せしめるごとき要因である」¹⁸⁾。すなわち、われわれが目的の達成という見地からある体系に接近するならば、その体系の諸要素は2つの種類に区別されるのであり、一つはその要因を変化させることによって目的の達成が可能となるものであり、他は条件となっている不変の要因である。前者に属するものが制約的要因 *limiting factor* ないし戦略的要因と呼ばれるものであり、後者は補完的要因 *complementary factor* と呼ばれる。この戦略的要因がいったん決定されるならば、そこには新しい事実が生じ、そこから新しい状況が生まれる。したがって「戦略的要因の決定はそれ自体ただちに目的を新しいレベルに変形させる決定であり、新しい状況において新しい戦略的要因を求めることを強制するのである」¹⁹⁾。

このように、戦略的要因は決定の環境の中心点であり、それはまさに選択が行われる点である。この戦略的要因の理論から明かなことは、新しい戦略的要因をたえず決定してゆく反復的過程が、ひろい目的すなわち直ちには達成されない目的の達成のために必要だということである。このために組織においては、異なる時点で、異なる管理者および異なる地位の人々による連続的決定が必要となる。このようにして、ひろい目的とひろい決定は、それぞれ、目的の細部化、一般的決定の細部的補助決定へと分割さ

れるのである。かくして、決定の過程は「漸近法の過程であり、たえざる目的の精緻化、事実のより一層の識別の過程であり、そこにおいては時間の経過は必須のものである」²⁰⁾。

ところで、戦略的要因を正確に識別することは技術の目標であり、その発展は大いに技術的である。目的の定式化とそれに伴う目的の具体化に必要な戦略的要因を決定するうえにおいては、適切な方法、用具、人員がえられるかどうかの問題となる。しかしこのような技術の発展はすべての方向において等しいことはなく、むしろ不均衡であることの方が一般的である。これはとくに、物理的分野と経済的分野にかんしてそうである。バーナードは「物理的分野にかんしての識別は客観的に行いうるが、経済的分野にかんしての識別はかなり主観的である」²¹⁾とのべている。経済的分野においては、過去の経験が現在の識別に入りこんでくる。したがって、過去の歴史にもとづいてのみ現在の目的に照していま観察していることの将来的意義が判断されるのであり、目的が過去と現在とをつなぐものとなるのである。そして、ここに予測の問題が生ずることになる。

かくして、バーナードにおいては、「決定はその機会選択的側面においては、現在の目的と物的、生物的、社会的、感情的、道徳的なものからなる客観的環境から始まるのであり、決定の理想的過程とは戦略的要因を識別することであり、また、過去の歴史、経験、知識に照して、現代における行為の将来の結果についての予測にもとづいて目的を再定式化するか変更することである」²²⁾。

バーナードの意志決定の理論の特徴の第2は、組織的意志決定の論理的性格の強調である。バーナードは、社会的に条件づけられた心理的作用である個人的決定と社会的過程である組織的決定とを区別し、組織的決定は個人的決定とは異なり論理的過程であるとする。個人的決定は、個人が組織へ協働的努力を貢献するかどうかの選択の問題であり、バーナードによれば個人的決定は組織を構成する努力体系の外部におこるものとして扱わ

れている²³⁾。これに対して、組織的決定は個人的結果に直接あるいは特定の関係をもたないものであり、組織目的に対してもつ関係からみて非個人的、組織的なものである。一般に個人のおこなう行為を大別するならば、「熟考、計算、思考の結果である行為と、無意識的、自動的、反応的で現在あるいは過去の内的もしくは外的状況の結果である行為とに分けられる」²⁴⁾のであり、この行為の前者のものにはつねに意志決定という行為が先行するのであり、そこには、達成されるべき目的と用いるべき手段という2つの条件が問題となる。

組織的決定は、個人的決定とは異なり、組織目的によって支配されているのであり、目的と手段という2つの条件にかんしてもその決定の過程は論理的なものとあると解される。すなわち、「個人目的がほとんど定式化される必要がないのに反して、組織目的はある程度定式化されねばならないから、決定後の理由づけとしてではなく、決定過程そのものとして相当高い程度まで論理的過程を含む。さらに、目的が採用されたとき、これらの目的に対する手段として行為を統括することはそれ自体本質的に論理的過程である」²⁵⁾。この識別、分析、選択という決定の過程は、「必ずしも個々の参加者の論理的思考過程ではないけれども、組織の論理的ないしは慎重な思考過程である」²⁶⁾とみなされるのである。さらにまた、個々人のなす重要な組織行為は「それが非個人的な目的を達成するための手段の慎重な選択を必要とし、したがって、直接的には自動的ないし反応的な作用ではありえないという意味で論理的でありやすい。」²⁷⁾

バーナードはもちろん、組織における無意識的、自動的、反応的行為の存在を否定しない。バーナードは個人の多くの行為が慣習的であり、反覆的であり、また組織計画にしたがって反応的であることを認める。しかし、バーナードにおいてより重要なのは、「組織的行為が個人の行為と異なっていて、どれだけ論理的過程によって特徴づけられ、また特徴づけられねばならないかという最高の度合であり、また決定が組織において専門化される

程度である。』²⁸⁾したがって、バーナードにおいては、個人行動とは対照的に、組織行動を特徴づけるものが決定行為であり、それは本質的に論理過程であるとされている。

バーナードが組織行動の本質的過程を相互作用的な決定過程であるとみなしていることはうえにのべた如くであるが、バーナードの意志決定の理論を特徴づける第3のものは決定の環境についての理論である。ここでは目的と他との相互作用的な関係が説明される。バーナードにおいては決定が関係する分野は次の2つの部分からなる。すなわち「(a)目的、(b)物的世界、社会的世界、外的事物と諸力、そのときの状況などである」²⁹⁾。目的も含めたこれらすべてが決定の客観的分野を構成するのであるが、もちろんこれら2つの部分は著しく異なる性質と起源をもっている。そして決定の機能は「これら2つの部分の間の関係を調整することであり、この調整は、目的を変更するか、あるいは環境の残分を変えるかによって達成されるのである。』³⁰⁾ バーナードがここで、「個人的、主観的、内部的であり、欲望の表現である」³¹⁾ 目的を決定の客観的分野に含めるのは、現在の目的は新しい決定が行なわれるときには客観的事実となっているのであり、新しい決定の一要素となるからである。すなわち、バーナードにおいては、決定は瞬間的なものとしてではなく、過程として、したがって時間の流れにおいて把えられているのである。「このことは組織決定が個人目的ではなく、組織目的に関連するゆえにとくに正しいのである」³²⁾。

目的と環境の他の部分との関係は次のようにのべられる。目的は環境の他の部分になんらかの意味を与えるという意味で必須のものであり、環境は理解されるためには、ある見地からすなわち達成されるべき目的を基準として観察されねばならないのである。環境はこの目的の見地からみて、「促進的であり、あるいは妨害的であり、あるいは中立的なのである」³³⁾。他方、目的そのものは、ある環境において定められねばなんら意味をもたないものである。すなわち「目的は環境に即してのみ定めうるのである」³⁴⁾。

一般的な目的は非常に一般的な環境を想定しているものであり、それに即したものである。しかし、いったん目的が形成されると、それは直ちに環境をより明確にする役割を果すのであり、この環境のより詳細な識別は目的をより具体的、細部的目的へと導くのである。この細部目的の精緻化は、「細部目的が事実上そのまま同時に行為の完成となるまで、ますます詳細になってゆく反覆的決定の効果である」³⁴⁾。同様に、一般的目的が行為と結びついているような多くの具体的目的に分析するところまで、環境を新しく識別することが必要なのである。このように「目的と環境とは、ますます詳細になってゆく継続的決定を通じて、連続的に相互反応をなすのである」³⁶⁾。

目的は環境に即してより具体化され、環境は目的に照してより詳細に識別される。環境の識別は、一切のものを、無関係な背景となるにすぎない事実と、目的の達成を助長するか、あるいは妨害する事実の2つに分ける。この識別とともに決定はいろいろの代替策を選択する状態となる。この代替策は、好ましくない要因をとりのぞくか、あるいは目的そのものを変更するかのどちらかである。バーナードは環境の識別による目的の具体化のみならず、目的そのものの変更をも考慮しているのである。すなわち「親目的は放棄され、新しい目的が選ばれ、それによってその目的に照した新しい環境が創造されるのである」³⁷⁾。

このように、バーナードにおいては、目的と環境の他の部分とは相互作用し合い、規定し合っているものであり、ここにおいては目的の定式化は決して恣意的なものではありえない。それは2つの仕方で制約されているのである。すなわち、目的は変化する環境に制約されるばかりでなく、また過去の目的によっても制約されるのである。なぜなら、過去の目的は現在の目的にとっては、客観的環境の1要素であるからである。バーナードが、組織的決定をすぐれて論理的過程である——とくに目的に対する手段を選択するうえにおいて——とのべているが、この決定の論理的性格はま

た、目的と環境との相互関係にも妥当するであろう。

バーナードの意志決定の理論の特徴の第4のものは、組織的意志決定の過程は意識的に専門化されるとしていることである。バーナードによれば、組織的行為は相互作用的な決定過程であり、既に述べた如くこの決定過程こそ協働システムの諸要素を総合して、つねに具体的体系にまとめる組織行為の本質的過程である。そして、個人的決定は通常他人に委任しえないという性格をもつものであるが、組織的決定はそうではない。「組織の概念は、決定の諸過程が割り当てられ、専門化されている人間的努力体系を意味する」³⁸⁾のであり、また「組織目的ないし目標を定式化すること及び、この定式化の過程と目的を遂行する過程とに含まれているより一般的な決定とは、組織に配分され、わずかの度合を除いては、個人に集中されたり特化されることはないし、またされることは出来ない」³⁹⁾。

組織的決定は、最終的には1人の人によって表明されようとも、多くの人の補助決定を必要とするのであり、しかもこれらの人々は組織的に行動するのである。「組織的決定に対する責任は割り当てられてはじめて個人的責任となる」⁴⁰⁾のであり、決定の適否は事実にかんする知識と組織目的とにかんする知識に依存するのである。したがって、「中心のないし一般的な決定は組織のコミュニケーション・センターでなされるのがもっともよく、それにゆえかかる決定はこれらの中心的地位にある人々に割り当てられねばならないのである」⁴¹⁾⁴²⁾。このことはまた、決定の専門化において、目的を強調するか、環境の識別を強調するかの問題である。「管理職能においては目的の規定が重要視され、他の諸職能の間では環境の識別が強調される」⁴³⁾。かくして、「管理者の業務の特徴は、かれらが組織的意志決定の専門化をあらわしていることであり、これが管理者職能の本質である」⁴⁴⁾。さらに、目的達成の手段と条件にかんして、組織行為の部面のうち、論理的、分析的方法と観察、実験、経験などが有効となる部分においては、「組織に内在的な専門化を必要とし、したがって専門化を可能にするのである。」⁴⁵⁾

- 1) . Barnard, op. cit. p. 285.
- 2) Barnard, op. cit. p. 286.
- 3) バーナードはのちにのべるように、目的をも環境の一要因として把握しているのであるが、われわれは、目的と他の環境との区別を明確にする必要がある場合をのぞいては、とくに「環境」という語の使用において限定をつけない。
- 4) Barnard, op. cit. p. 6.
- 5) Barnard, op. cit. p. 35.
- 6) Barnard, op. cit. p. 35.
- 7) Barnard, op. cit. p. 35.
- 8) Barnard, op. cit. p. 36.
- 9) Barnard, op. cit. p. 191~192.
- 10) Barnard, op. cit. p. 192.
- 11) Barnard, op. cit. p. 192.
- 12) Barnard, op. cit. p. 192.
- 13) われわれがバーナードの意志決定の理論の特徴としてとりあげるものは、バーナードの理論のすべてをのべることではない。また、バーナードの叙述の順とも同じではない。
- 14) Barnard, op. cit. p. 186.
- 15) 決定における客観的側面とは、目的とその達成手段とに関係するものであり、道徳的側面の反対物として扱われている。道徳的側面とは、協働の目的にかんする心的態度、価値、理想、希望に関係するものである。尚、この点については Barnard op. cit. ch. 17. を参照のこと。
- 16) Barnard, op. cit. p. 201.
- 17) 「戦略的要因」の概念は、バーナードが J. R. Commons, Institutional Economics, 1934 より借りたものである。
- 18) Barnard, op. cit. p. 203.
- 19) Barnard, op. cit. p. 204.
- 20) Barnard, op. cit. p. 206.
- 21) Barnard, op. cit. p. 207.
- 22) Barnard. op. cit. p. 209.
- 23) この点については, Barnard, op. cit. p. 187. を参照のこと。
- 24) Barnard, op. cit. p. 185.
- 25) Barnard, op. cit. p. 185~186.
- 26) Barnard, op. cit. p. 186.
- 27) Barnard, op. cit. p. 186.

- 28) Barnard, op. cit. p. 186.
- 29) Barnard, op. cit. p. 194.
- 20) Barnard, op. cit. p. 195.
- 31) Barnard, op. cit. p. 195.
- 32) Barnard, op. cit. p. 195.
- 33) Barnard, op. cit. p. 195.
- 34) Barnard, op. cit. p. 196.
- 35) Barnard, op. cit. p. 196.
- 36) Barnard, op. cit. p. 196.
- 37) Barnard, op. cit. p. 197.
- 38) Barnard, op. cit. p. 210.
- 39) Barnard, op. cit. p. 187.
- 30) Barnard, op. cit. p. 189.
- 41) Barnard, op. cit. p. 189.
- 42) コミュニケーションは組織における本質的要素であり、意志決定の過程はまた情報が集められ、分析され、伝えられるコミュニケーションの過程である。かくして、コミュニケーション・センターはデシジョン・センターとなるのである。
- 43) Barnard, op. cit. p. 210~211.
- 44) Barnard, op. cit. p. 189.
- 45) Barnard, op. cit. p. 211.

4. サイモンの意志決定論との比較¹⁾

われわれは前節において、バーナードの意志決定の理論の基本的性格が、組織の変化する環境への適応の理論であり、そこから戦略的決定の理論、組織的決定の理論、目的と他の環境との関係の理論、専門化の理論が展開されることをみた。われわれは以下において、バーナードの組織論を受けついで発展せしめているサイモンの意志決定論との比較によって、バーナードの意志決定の理論の特徴をより明確にしたいと思う。

サイモン(H. A. Simon)は管理の理論は、「人間の社会的行動の合理的側面と非合理的側面との間にある境界にかんしている」のであり、とくに意図された、しかも制限された合理性についての理論である。すなわち極大に

する力をもたないがゆえにある程度で満足しなければならない人間行動の理論である」²⁹としている。そして、組織についての科学的な叙とは「組織の中の各人に、その人がいかなる意志決定をなすかということと、これらの意志決定を行う場合にいかなる影響を受けるかということを出来るかぎり明示する叙述である」³⁰としている。このように、サイモンは、バーナードと同様に管理の理論の核心を組織における意志決定の理論に求めているのであるが、サイモンが明らかにしているのはほかならぬ「組織内部における意思決定過程の研究」⁴⁰である。すなわち、サイモンにおける意志決定の理論は、組織内部における合理的選択を確保せんとする意図をもつものであり、以下にみる如く、むしろ下部層における、常規的、反覆的意志決定の理論としての性格をもつといわざるをえない。

サイモンは、管理の過程は意志決定の過程であるという認識を明確にのべている。しかし、意志決定それ自身を分析の基本的単位とみるかわりに、意志決定を価値前提 value premises と事実前提 fact premises に分け、人間の選択の過程を「諸前提から結論をひき出す過程」⁵⁰とみるのである。意志決定における価値前提とは、意志決定における価値的要素ないし倫理的要素であり、それらは決定の最終的目標の選択にかかわっているのである。これに対して、事実に命題は、意志決定における事実に命題であり、目標の実行にかかわっているのである⁶⁰。換言すれば、事実に命題

にかんする命題は「観察しうる世界とその動き方についての叙述であり、原則として、事実に命題は、それが正しいか否かを——それが世界についてのべていることが現実を起こるか、起こらないかを——決めるためにテストされることが出来るものである」⁷⁰。これに対して、価値的要素にかんする命題は「べきである」とか「よい」とか「より好ましい」という倫理的な言葉で表現されるものであって、命令的性質をもったものである。したがって、決定がこの種の価値評価を含んでいるときには、それを正しいとか正しくないとかの客観的判断は出来ないのである⁸⁰。すなわち、「彼が彼

の目的を達成するためにとる手段が適切であるかどうかは純粹に事実的な問題であるが、この目的自身が正しいか否かは事実的な問題ではない」⁹⁾。決定はこのような相対的な意味において、すなわちその決定が目ざしている目的が与えられるならば、その決定が正しいかどうかは評価されるのである。「評価されるのは決定それ自身ではなくて、決定とその目的との間に存在する純粹に事実的な関係である」¹⁰⁾。

ところで、ほとんどの目的は最終的目的への中間的諸目的として、目的のヒエラルヒーを形成しているのであり、上位の目的に対しては手段としての役割を果すのであるから、殆んど命題は事実的要素と価値的要素を共に含んでいる。しかし、サイモンにおいては、科学的分析の対象となる意志決定の過程は事実的要素にかんするものであり、それは価値的（倫理的）前提を与件とするのである。この価値的前提は組織の目的であり、意志決定はこの目的を前提として、その達成のための合理的手段の選択の問題となる。

このように、サイモンの意志決定の理論は何よりも先ず、管理内部における意志決定の理論であり、それは「ある指定された目的に到達するための適切な手段」¹¹⁾の選択の現論である。与えられた目的達成のための適切な手段の選択の過程とは、組織が多数の代替的行動に直面するときに、「これらの代替的行動のうちから1つを実行するべく選択する過程」¹²⁾のことであり、「ある期間の長さにわたる行動を決定するかかる一連の意志決定は戦略と呼ばれるのである」¹³⁾。合理的意志決定とは「好ましい一連の結果が生まれるような戦略の1つを選択することである。」そして、客解的合理性をもった意志決定をなすことは次の3つの段階、すなわち「(1)すべての代替的戦略を列挙すること、(2)これらの各戦略から生ずる結果のすべてを確定すること、(3)これらの結果の比較評価」¹⁴⁾を含んでいる。

しかし、現実において、すべての代替的戦略を列挙し、すべての結果を知り、それらを比較評価することは不可能であり、ここに組織行動の合理

性と客観的合理性とが背離することになる。ここでサイモンがいう合理性とは「行動の諸結果がそれによって評価されるところのある価値体系によって、望ましい代替的行動を選択すること」であり、換言すれば、行動はそれが目的の達成に役立つときに合理的である。この合理的行動がとられるときに貫徹されねばならない管理の基本原理が「能率の原理」principle of efficiency である。それは「同一費用を伴ういくつかの代替策の中から、管理目的の最大の達成に導くものがつねに選択されるべきこと、また同じ成果をもたらすいくつかの代替策の中から、最少の費用を伴うものが選択されるべきこと」¹⁵⁾を意味している¹⁶⁾。

サイモンの意志決定の理論において注意すべき第2の点は、サイモンにおいては、合理的な選択の過程は必ずしも意識的、論理的である必要はなく、無意識な、反応的な行動も合理的であると主張されていることである。サイモンは、行動を刺激-反応型 stimulus-response pattern と躊躇—選択型 hesitation-choice pattern とに分けている。すなわち「より単純な行動のパターンは、ある刺激が示されたことによってそれに対する反応としてのべられるのであり、ほとんど、あるいはまったく躊躇なしに生ずるのである」¹⁷⁾。この刺激—反応という行動パターンは、より高次の段階においても生ずるのであり、サイモンによれば、「人間の選択のパターンは代替的行動の中からの選択というよりも、むしろ刺激—反応型に近いことが多いのである」¹⁸⁾。実際の行動においては、客観的に合理的な行動とは異なっており、意志決定は定まった方向に注意を向けさせる刺激によってはじめられるのであり、「刺激に対する応答は一部は理性的であるが、大部分においては習慣的 habitual である」¹⁹⁾といえるのであり、しかもこの習慣的な部分が非合理的である理由はないのである。「習慣的な部分は、必ずしも、あるいはつねにとさえいってもよいが、非合理的とはかぎらない。なぜなら、それは行動とその目的に向けさせるためそのあらかじめ条件づけられた調整や適応を表わすからである」²⁰⁾。

うえにみてきた如く、サイモンにおける意志決定の理論は、制限された合理性を伴う人間の社会的行動の理論であり、管理組織における意志決定を、価値前提と事実前提への分解により、与えられた価値体系(組織目的)に照して、その達成のために、代替的行動のうちからいかに合理的選択をなすかの問題として扱っている²¹⁾。このことがサイモンの理論を組織内部における意志決定の理論たらしめているのであり、ルーチン化された方法に従って行動するころの、刺激—反応の行動パターンを強調する結果となっているのである。ここには、バーナードが明らかにしたところの、環境への適応の理論が欠けているのであり、したがってまた、目的と環境との関係についての理論も展開されていないのである²²⁾。また、サイモンにおいては、管理の下部層における意志決定が重視されていることが、刺激—反応の行動パターンを強調することになり、意志決定の論理的、意識的性格が軽視されることになっているのである。サイモンは次のようにのべている。「分析の主題は、組織行動が、すべての現業員の行動に影響を与えるように仕向けられている意志決定過程の複雑なネットワークである、ということである」²³⁾。われわれは、組織における意志決定の理論の展開のためには、バーナードによって展開された、環境への適応の理論が欠くべからざるものであること、換言すれば、バーナードの意志決定の理論とサイモンのそれとが総合されることが必要であることに注意しなければならない。

- 1) われわれは、ここでサイモンの意志決定の理論をとり扱うのは、バーナードの理論の特徴を明らかにするためであり、したがって、サイモンの理論の包括的な検討ではない。しかしそれにも拘らず、サイモンの理論の基本的性格は示されるであろう。尚、ここでは主としてサイモンの主著である H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes* 1945 によることにする。
- 2) Simon, *Administrative Behavior*. xxiv.
- 3) Simon, *op. cit.*, p. 37.
- 4) Simon, *op. cit.*, xi.
- 5) Simon, *op. cit.*, xii.

- 6) この点については Simon, op. cit. p. 4~8 を参照のこと。
- 7) Simon, op. cit. p. 45~46.
- 8) この点については Simon, op. cit. p. 46~47 を参照のこと。
- 9) Simon, op. cit. p. 48~49.
- 10) Simon, op. cit. p. 49.
- 11) Simon, op. cit. p. 61.
- 12) Simon, op. cit. p. 67.
- 13) Simon, op. cit. p. 67.
- 14) Simon, op. cit. q. 67.
- 15) Simon, op. cit. p. 39.
- 16) サイモンは能率の問題は、管理活動の生産函数の決定の問題に解消されるとのべている。すなわち、価値ないし目的は観察し測定されるように定められ、函数の管理的変数と管理外的変数が列挙され、変数が動くとき結果がどのように変化するかについては具体的、経験的にテストされるという問題である。この点については、Simon, op. cit. p. 188~190. 参照のこと。
- 17) Simon, op. cit. p. 89.
- 18) Simon, op. cit. p. 108.
- 19) Simon, op. cit. p. 91.
- 20) Simon, op. cit. p. 91.
- 21) サイモンにおいては、組織目的が行政的分野にかんして理解されることが多いが、このことが価値的要素を分析から排除することに影響しているのではないと思われる。のちにみる如く、企業組織における目的は決して主観的な願望とか気まぐれではないのであり、行政組織における目的とはかなり性質が異なるものである。
- 22) もちろん、サイモンが管理内部におけるルーチン化された意志決定のみを考えているというのではない。サイモンは別のところで、意志決定の型として、プログラム化された意志決定 *programmed decision-making* とプログラム化されない意志決定 *non-programmed decision-making* をあげている。前者は、常規的、反覆的決定であり、組織はこれを扱う特定の過程を発展させるのに対して、後者は、単発的で新奇な方法で解決がなされるのであり、一般的問題解決過程 *general problem solving processes* によって処理されるのである。この点については H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960 p. 5~8. 参照のこと。
- 23) Simon, *Administrative Behavior*, p. 220.

5. 戦略的意志決定の理論¹⁾

組織の価値的要素にかかわる選択は、倫理的判断の問題であり、科学的分析の対象となりえないとするサイモンの立場は必ずしも正しくないであろう。われわれは、組織における価値前提、すなわち組織目的をその行動目標として理解するのであり、それは必ずしも唯1つである必要はなく、むしろ一般的には複数であろう。われわれはかかる行動目標の選択を戦略の決定と呼ぶ。戦略とは、全体としての組織が達成しようとするところのものを示すものであり、一団の目標のことである。

組織がある状態に到達したいとのべることは必然的に、組織がその内的環境とだけでなく、外的環境といかなるかかわりあいをもつかということをも明らかにすることを必要とする。かくして、戦略の決定は、決して恣意的なものではなく、外的環境と内的環境という2つの要素の評価を伴うのである。外的環境との関連においては、管理者にとっては不確実性という困難な要素が入りこんでくる。しかし、このことは管理者の決定が恣意的なものであることを意味するのではなく、むしろ逆に、管理者は経済情勢、市場、競争等のすべての検討しうる要因についての事実を集めねばならないのであり、それにもとづいて慎重な判断を下さねばならないことを意味するのである。

ベイジル、コーン及びフレミング (D. C. Basil, P. R. Cone, J. A. Fleming) は組織にとって外的環境の3つの主要なものとして、(1)一般的経済状態、(2)競争、(3)長期の文化的、政治的变化を挙げている²⁾。このような諸要素が組織の諸目的及び諸戦略の選択を条件づけるのであるが、同時にまた、内的諸資源も制約要因 limiting factor として作用する。内的諸資源には、管理能力、組織の有効性、生産能力、金融能力、開発能力などが含まれる。われわれは、組織における選択を制約するこれら内的及び外的諸要素に加えて、時間の要素を明示的に考慮しなければならない。な

ぜなら、組織が個々人の生涯をこえた期間にわたって存続することが求められているからであり、戦略の決定において時間の要素は決定的に重要だからである。時間の要素を考えると、うえの諸要素はたんに与えられたものとしてあるだけでなく、組織の戦略と相互作用の関係にあるのである。もちろん、内的制約要因と外的なそれとを同一に扱うことは出来ないのは当然であるが。

管理者は、その内的諸資源を制約として、外的環境についての評価と予測にもとづいて、組織目的を達成しうるような戦略を決定する。今日の企業組織にとっての代替的戦略の主要なものは次のようなものである。第1はマーケティングである。現代の経済がますます消費志向的となるにつれて、マーケティングが戦略の主要な部分として注目されねばならない。マーケティングには、価格、販売、流通、調査・開発などの部門がある。第2は生産である。今日では生産能力が制約要因として作用することはますます少なくなっているが、それにも拘わらず生産の効率化、新生産方法の開発、新製品の開発（これはマーケティングと密接な関係がある）等の問題は重要である。第3は金融にかんする戦略である。それは短期資金、長期資金、財務評価等である。

このように組織の管理者は、内的資源や、外的環境についての事実の分析にもとづいた慎重な選択をしなければならないのであって、この選択の過程は決して気まぐれや主観的なものではありえない。管理者は狭い意味においても、その管理の権限を受託された株主に責任を負っているのであるが、現実には管理者はもっとひろい責任を負っているものであり、管理者はつねに、何を達成するのか、如何なる資源を用いるか、どの時期に行うのか、ということを明かにしなければならないのである。

ティルズ(S. Tilles)は戦略が適切であるかどうかの判断の基準として次の6つのものを挙げている³⁾。(1)内的調和、すなわち諸政策が目標との関連で適切に統合されているかどうかということ、(2)環境との調和、すなわ

ち、現在の環境に対して有効であり、かつ環境の変化に適応してゆくということ、(3)資源との関連で適切であるということ、(4)戦略に伴うリスクが受入れることが可能な範囲であること、(5)適切な期間に達成されるということ。(6)実行の可能性。

うえにみてきた如く、組織における意志決定は、組織の行動目標としての組織目的それ自身にかかわるものと、与えられた組織目的を達成するための代替的手段の選択にかかわるものとが含まれているのである。そして、組織目的それ自身にかかわる意志決定は、目的と環境との関係についての複雑な理論を必要とするのである。環境が外的環境を意味するとき、そこに含まれる不確実性のゆえに事態は一層複雑となる。しかし、このことはかえって戦略の決定における環境の理論の重要性を示すものである。われわれはうえにおいて、戦略の決定における外的要因と内外要因の若干のものを示した。また、これら2種類の要因は、その性質において異なるが、どちらも意識的、論理的分析の対象とならねばならないことを示した。しかしながら、これらの諸要因にもとづく戦略的決定の過程についてのいっそうの分析は残された課題である。

- 1) われわれが、ここでのべる戦略的意志決定の理論は、バーナードの戦略的要因の選択の理論とは若干異なるものである。われわれの示すものは、以下に示す如く、行動目標の選択にかかわるものである。
- 2) D. C. Basil, P. R. Cone, J. A. Fleming, *Executive Decision-Making Through Simulation*, 1965, p. 15~16.
- 3) S. Tilles, "How to Evaluate Corporate Strategy", *H. B. R.* 1963, July. August. p. 111~121.

6. 結 び

われわれは、バーナードの組織の理論が、意志決定の過程を明らかにするものであり、またそれは組織の変化する環境への適応の理論であることをみてきた。ここから、バーナードにおいては、戦略的要因の決定、目的

と他の環境との関係，組織的意志決定と個人的意志決定とのちがい，意志決定の専門化などの問題が明らかにされてきた。これに対して，サイモンの意志決定の理論は，基本的には管理内部におけるものであり，目的達成のための合理的手段の選択の理論であった。

われわれは，とくに企業組織においては，組織目的の決定さえも極めて論理的性格の強いものであり，経済制度や市場メカニズムに制約されたものであり，組織の成長と存続は気まぐれによっては保証されないことをみてきた。そして，このことがかえって組織の行動目標の選択である戦略的意志決定の理論の重要性を規定するのである。組織の理論の展開は，戦略的意志決定の理論と組織内部における意志決定の理論との統合を必要とするのであり，このことによって始めて，組織の行動を明らかにすることが出来るのである。そして，このことがわれわれの今後の課題である。